

Р.К.Шурпенкова

Львівський інститут банківської справи

Університету банківської справи НБУ, ruslana.shurpenkova@gmail.com

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, внутрішніх протиріч, що виникають у процесі функціонування суб'єкта господарювання, системі управління необхідно оперативно реагувати та безперервно адаптуватися до вимог сучасного світу, який постійно змінюється. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу проблемні ситуації та приймати якісні управлінські рішення.

Проблеми формування та прийняття якісного управлінського рішення в сучасних умовах настійно вимагають дослідження теоретико-методологічних аспектів управлінських рішень з позицій оцінки їхньої якості.

Під якістю управлінських рішень варто розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, що дозволяються, і розвитку виробничих систем. Інакше кажучи, у якому ступені управлінські рішення забезпечує подальші шляхи розвитку виробничої системи в умовах формування ринкових відносин.

Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різними ознаками:

- фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами);
- зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища).

До числа цих факторів можна віднести:

- закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;
- чітке формулювання мети - для чого приймається управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
- обсяг і цінність розташовуваної інформації - для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів;
- час розробки управлінських рішень - як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовного поведіння політиків);
- організаційні структури керування;

- форми і методи здійснення управлінської діяльності;
- методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень (наприклад, якщо фірма лідирує - методика одна, якщо впливає за іншими - інша);
- суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим більш неординарним є управлінське рішення, тим суб'єктивніше оцінка. Стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів і т.д.);
- систему експертних оцінок рівня якості й ефективності Управлінські рішення.

Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотно залежать від безлічі суб'єктивних факторів - логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначеного рівня культури керування, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни і т.п. При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи [1, с. 233].

Уміння керівника підприємства правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатності виконувати економічні функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Розробка детального процесу вироблення і формування рішень припускає необхідність оволодіння методологією науково-дослідницької роботи, що складається в застосуванні методів наукового пізнання і матеріалістичного підходу до проблем, використання основних, властивих науці логічних принципів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалектичного) і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, побудови наукових гіпотез і т.д. науковий підхід до прийняття рішень не сполучимо з утилітаризмом, рутиною, випадковістю, імпровізацією і суб'єктивізмом. Про аналіз і синтез часто говорять стосовно до розумової роботи. Під аналізом розуміють якесь виділення з даної сукупності і її складових чи частин виділення окремих рис з комплексу рис, властивих даному об'єкту, чи виділення окремих логічних наслідків які впливають з даної тези. На цьому останнім розумінні аналізу засноване поняття аналітичного (регресивного) методу міркування в математику. Міркують аналітично, якщо з даної для доказу теореми не будуть еквівалентні їй чергові наслідки, приводячи, зрештою, до такого наслідку, що є уже визнаною теоремою, і досягає таким способом обґрунтування теореми, що даний як доказ. Цьому способу міркування протистоїть синтетичний (прогресивний) метод, коли, маючи для доказу дану теорему, виходять з якоїсь іншої, уже доведеної теореми, і виводять з її дану теорему як наслідок, доводячи її таким шляхом.

Вироблення наукового підходу до ухвалення рішення визначають необхідним розробити визначений план у виді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття, введення і т.д. рішення в дію.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівниками характеру і наслідків застосованого раніше рішення, що є попереднім даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Поряд з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинне суперечити існуючим актам і вищевказаній директиві. Керівник повинний бути в курсі останніх досягнень у своїй області, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетенції за фахом, створювати можливість відвідувати конференції, семінари, прослухувати спеціальні лекції й інші заняття.

При цьому важливо виходити з того, що в даний час більше чим абиколи, керівникам повинні бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно грамотно, йти в ногу з науково-технічним прогресом.

Забезпечення конкретності й оперативності. Невідкладені питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвого паперового марнування, реально, з обліком усіх найважливіших факторів, твердо, у живому зв'язку з колективом на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами. Поряд з цим оперативність не повинна вести до імпровізації, метушні, довільній і частій зміні рішень [2, с. 303].

Якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, скажемо радою, необхідно організувати роботу таким чином, щоб кожний з фахівців, зберіг індивідуальні позитивні риси своєї діяльності, направивши їх на рішення даної проблеми. Причому розмір групи повинний бути оптимальним, оскільки великі групи виявляються малоефективними. У них відсутні можливості для

живої дискусії, складними представляються можливості створення духу обговорення, успіхів у роботі, творчому обговоренню.

Керівник покликаний створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думкою, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом і т.п.

З безлічі питань, що підлягають рішенню, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне рішення проблеми.

Уміння вибирати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівник, виробляючи і приймаючи рішення повинний оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

Після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень і вибору найкращої альтернативи, визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція і, отже, вивчається реакція останніх на цю пропозицію.

Необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення обумовлюється тим, що прийняття рішень у рамках існуючих повноважень є не тільки правом, але й обов'язком кожного керівника. Кожен працівник повинний приймати рішення самостійно, але в межах своєї компетенції, у рамках поставлених задач, наказів і розпоряджень вищестоящего керівника. Ніхто не повинний перекладати прийняття рішень на вище чи нижчестоящих з метою уникнути відповідальності.

Таким чином, якість управлінського рішення – це сукупність властивостей управлінського рішення, що приймається апаратом управління для досягнення встановлених цілей та задоволення потреби та інтереси власника бізнесу.

Управлінське рішення як найбільш важлива частина складного процесу управління значною мірою визначає рівень його якості, забезпечує конкурентоспроможність та ефективність функціонування суб'єкта господарювання. Саме «прийняття рішення становить сутність управлінського процесу, його вихідну та найбільш відповідальну стадію, визначає рівень продуктивності та ефективності всієї системи та процесів менеджменту» [3, с. 14]. Більше того, «управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат» [4, с. 33].

Структурно процес управління – це певна та безперервна в часі послідовність дій, які об'єднані у відповідні етапи стосовно якісного змісту та однорідності тих операцій, що необхідні для їхнього здійснення. Тому з метою аналітичної оцінки якості процесу прийняття рішення доцільно екстраполювати послідовність дій аналітика на сукупність дій особи, що приймає рішення в процесі управління. Таким чином здійснюється інтерференція двох процесів, що надає можливість системно та комплексно провести аналіз якості процесу прийняття рішення.

Список використаних джерел:

1. Саак А.Э. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
2. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 342 с.
3. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций / Л.Е. Соколова. – М.: Высшее образование, 2008. – 188 с.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с.